

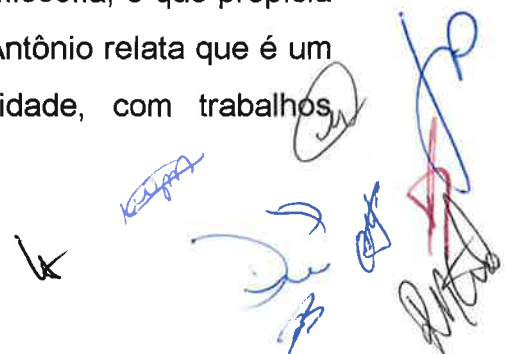
ATA DE REUNIÃO DA COMISSÃO CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS DA USP

Aos sete dias do mês de maio de mil novecentos e noventa e oito, às 14:00 horas, reuniram-se no Auditório do Gabinete do Reitor, sob a coordenação do Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz, Presidente da CCRH, devidamente convocados por escrito os seguintes membros; Professores Doutores: Adnei Melges de Andrade, Marilene De Vuono Camargo Penteado, Gilberto Tadeu Shinyashiki; os representantes dos funcionários, Senhores: Douglas Vinícius Wenzel Perdigão, Antônio de Campos, Marcelo Cardagi; como convidados Prof^a Dra. Helena M.C. Carmo Antunes, Diretora do DRH e eu Maria Guiomar do Nascimento Malheiro.

1ª Parte - Expediente. 1) Comunicações: Prof. Hélio abre a sessão sem comunicados. O Sr. Marcelo pergunta como ficou a reivindicação dos inativos de receberem metade do 13º salário no mês de aniversário. Prof. Hélio responde que a questão também foi apresentada pelo Forum das Seis, portanto o encaminhamento será feito por lá. **2ª Parte - Ordem do Dia: 1) Análise dos pedidos de revisão de enquadramento.** São analisados os pedidos de revisão de enquadramento. **2) Avaliação de Desempenho (A.D.).** Prof. Gilberto fez comentários sobre o processo de Avaliação de Desempenho ocorrido em 1996. Ressalta que a Avaliação de Desempenho é um instrumento de Recursos Humanos que gera condições para um bom desempenho e sinaliza que fatores são relevantes para determinada organização. Com processo ocorrido em 1996 ficou evidente o que a Universidade considera relevante e que comportamento é esperado de seus funcionários. Aponta 5 pontos importantes do referido processo: 1º) Fatores: Dos 12 fatores utilizados, acredita que somente o item "produtividade", forneceria parâmetro para dizer se a Universidade é mais ou menos eficiente. Recomenda transformar os critérios iniciativa/criatividade e formação em inovação/adaptação e desenvolvimento profissional respectivamente. O item adaptabilidade/flexibilidade poderia aparecer nos 3 grupos, básico, técnico e superior e o fator "atendimento ao cliente" incluído.



Entende que alguns fatores podem ser mantidos, desde que tornados mais inequívocos. 2º) Freqüência: É recomendável estimular uma periodicidade inferior a 2 anos. 3º) Provocação de melhorias: Pela sua percepção, faltou ao instrumento de A.D. alavancar outras ações para melhoria do desenvolvimento do funcionário como treinamento etc., bem como com base nas informações obtidas, elaborar um plano de gestão de pessoal. 4º) Distribuição dos valores: para fazer esta distribuição podem ser utilizados os princípios da equidade, igualdade e necessidade. O princípio de quem produz mais recebe mais é o mais justo e ao que parece, não foi muito utilizado na última avaliação. É necessário ter cuidado de não manter o sistema para favorecer quem precisa mais no momento. 5º) Treinamento aos avaliadores: Tornar bastante evidente o que a Universidade está querendo com o instrumento de A.D.. O processo deve sinalizar uma expectativa de comportamento dos funcionários. Prof. Hélio pondera que os fatores utilizados na última avaliação estabeleceram um padrão que estimulava comportamentos e como estímulo ele vai ser muito mais forte a partir de agora. Num trabalho desta natureza, temos uma mistura de objetivos-meio e objetivos-fim. Sente que é muito difícil chegar ao desempenho e produtividade apenas dos objetivos-fim, razão pela qual estabelece-se uma média aritmética entre os dois. Prof. Adnei coloca a importância da formação continuada do funcionário, tanto a nível pessoal como profissionalmente. Acha que como instrumento de gestão o Projeto de Recursos Humanos teve dificuldades, em virtude de um desajustamento momentâneo. Acredita que a melhor maneira de conduzir a A.D. é ainda dar aos gestores margem de adaptar o processo as necessidades internas de cada um. Para Profa. Helena é importante não haver uma mudança muito drástica nos fatores utilizados, pois isto por si só sinaliza que o processo vai evoluir daquele ponto. Uma prática comum na Universidade é começar a mesma coisa diversas vezes, da estaca zero. Sente que agora não há pressão para mudança de filosofia, o que propicia avançar na Administração de Recursos Humanos. O Sr. Antônio relata que é um Técnico de Laboratório com 27 anos de Universidade, com trabalhos



publicados, conjuntamente com docentes e sozinho. Participou de congressos, inclusive utilizando recursos próprios e que nada disto contou na avaliação de 1996. Desta maneira, não vê estímulo para que o funcionário invista na sua carreira, que é uma forma de realização não só profissional mas também pessoal. Prof. Gilberto acredita que um dos sinalizadores deveria ser no direção de todos terem 2º grau. O Sr. Marcelo acrescenta que, na última A.D., o funcionário só soube o que contava para a mesma, depois do processo ocorrido e por esta razão alguns se sentiram prejudicados. Acha que exigência de 2º grau pode prejudicar alguns setores, como por exemplo a limpeza. Na opinião do Prof. Adnei, os fatores utilizados na última A.D. devem apenas sofrer algum aperfeiçoamento para que a sinalização seja mantida. Acredita que se tivermos algum problema será por conta de casos pontuais que ficaram de ser resolvidos num momento posterior ao enquadramento e não foram. Sugere a divulgação dos instrumentos de A.D. não só a nível de boletins da CCRH, mas serem levados, pelos representantes dos funcionários, aos setores. A seu ver o instrumento de A.D. só faz sentido se ficar evidente para o funcionário o que é esperado dele, sendo que o mesmo deve ser pensado em relação ao chefe. Com relação ao treinamento, seria passar aos avaliadores uma idéia correta do que é A.D.. Profa. Helena informa que o DRH pretende elaborar um pequeno manual de A.D. e distribui-lo a todos os funcionários. Segundo o Sr. Douglas o processo de A.D. é frustrante e enquanto não tiver objetivos muito transparentes, vai continuar propiciando descontentamentos. O trabalho de cada um deve ser reconhecido. Gostaria de ter uma forma bem mais explícita e amarrada de mostrar ao funcionário quem ganha e quem não ganha com o processo. Profa. Helena entende a colocação do Sr. Douglas e lembra que na Universidade haviam muitos funcionários que só esperavam o chefe ter uma posição melhor para promove-lo. Hoje o cenário é bastante diferente, pois o funcionário sabe que a forma de progressão na carreira se dá através de processo seletivo e avaliação de desempenho, porque isso foi sinalizado. Para Prof. Hélio, a medida que o sistema se repete ele se aprimora, mas por sua complexidade e

heterogeneidade, não conseguimos colocar indicadores tão precisos. Teme que, em função da existência de casos dramáticos, o critério necessidade apareça novamente. Será vantajoso, caminharmos em direção a critérios objetivos. Gostaria de amarrar a tendência que possibilita repassar recurso de um grupo mais alto para um mais baixo. Acha que a CCRH deve noticiar a que a A.D. vai ocorrer no 2º semestre e falar do treinamento dos avaliadores. Prof. Gilberto crê que devemos tentar um sistema onde a distribuição seja proporcional a contribuição. Um caminho é pedir novas sugestões às Unidades, em função da experiência anterior. O DRH poderia assessorar as Comissões envolvidas na A.D. e fazer um esforço no sentido de impedir que o funcionário obtenha pontuação inferior a 50%. Na Unidade do Sr. Marcelo, grande parte dos funcionários tiveram em torno de 80% da pontuação máxima e não foram contemplados em virtude da limitação de verba. Prof. Adnei não vê nisto uma injustiça, pois o próprio vestibular pode, por uma diferença de centésimos, apontar quem tem uma vaga na Faculdade e quem está fora. Prof. Hélio se diz convencido de que a etapa prioritária e imediata à reunião de hoje é pensar no treinamento dos avaliadores. Para Profa. Helena o cerne da questão é definir os critérios. Prof. Hélio acha que mais do que estipular como seria o treinamento dos avaliadores é pensar em como tratá-lo. Gostaria de ter, na próxima reunião, uma reflexão sobre a formatação do processo de treinamento e as etapas da A.D., para a seguir determinar os critérios. Às 16:20 horas, nada mais havendo a ser tratado, o Sr. Presidente agradece a presença de todos e dá por encerrada a presente reunião. A próxima ficou agendada para o dia 20/05/98 às 8:30 horas. Para constar, eu Maria Guiomar do Nascimento Malheiro, Assistente Técnico de Direção, lavrei e mandei datilografar esta Ata, que será assinada pelo Senhor Presidente, por mim e pelos demais membros da CCRH presentes à reunião em que a mesma for lida e por todos aprovada.

Hélio Nogueira
Adnei
Gilberto
Helena
Maria Guiomar do Nascimento Malheiro
Marcelo
Helena
MTC